

УДК 331.108.2:331.36

Любимова К. О.

Національний технічний університет України «КПІ»

## ОСОБЛИВОСТІ ШТАТНО-НАВЧАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ СВІТОВИХ КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### *PARTICULARITIES OF WORLD CORPORATIONS' STAFF AND TRAINING POLICY IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION*

*Проведено ситуативне самоспостереження ретроспективно в регіональному розрізі на прикладі світових корпорацій з виявленням тенденцій в політиці розвитку менеджменту, особливо в умовах, що стосуються експансії бізнесу на виникаючі ринки.*

*Проведено ситуативное самонаблюдение ретроспективно в региональном разрезе на примере мировых корпораций с выявлением тенденций в политике развития менеджмента, особенно в условиях, которые касаются экспансии бизнеса на формирующиеся рынки.*

*Situation self-observation was done in retrospection regionally under example of world corporations with determination of tendencies in policy of management development, particularly in conditions of business expansion on emerging markets.*

**Ключові слова:** штатно-навчальна політика, світові корпорації, глобалізація.

**Вступ.** Експансія бізнесу на виникаючі ринки, зі збільшенням операцій в Китаї, Індії, Східній Європі, Латинській Америці, Південно-Східній Азії, змушує компанії замислюватися над ефективністю управління багатокомплексним набором ризиків, встановленням потрібної організаційної структури з процвітанню автономії за наявної сили штаб-квартир, кращим спрямуванням стратегії талантів й менеджменту людських ресурсів на кожний окремо взятий ринок. Кадрові проблеми компаній на виникаючих ринках пов'язані з підбором та утриманням кадрів, що зосереджує стратегії в сфері людських ресурсів на питаннях компенсації, винагород і визнання, навчання та кар'єрних можливостей [1]. З іншого боку, курс політики на людські ресурси вимагає однаковою мірою креативності та розуміння місцевої культури. Глобалізація, впливаючи відповідним чином на тематичні пріоритети в навчанні, виділяє адаптацію до локальної культури, подолання мовного бар'єра і технологічного дефіциту, територіалізм та вирішення конфліктів між стандартизацією і локалізацією. На думку Ф. Гадара і Н. Адлера, фактор культури набуває статусу критичної ознаки саме при досягненні компаніями трансглобалізаційного рівня [2, с. 245]. Разом з тим, важливою складовою навчання персоналу в транснаціональних та трансглобальних об'єднаннях є поліпшення умінь працівників та зменшення

розбіжностей між приймаючою та материнською компаніями через «окультурювання» [2,3], тобто через привнесення певних стандартів роботи, посилення командного духу, гармонізацію стилів менеджменту, а отже, перехід від етноцентричного до поліцентричного і геоцентричного штату.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження особливостей штатно-навчальної політики світових корпорацій в умовах глобалізації. Основні поставлені завдання – розглянути ситуацію в регіональному розрізі на прикладі провідних корпоративних утворень та виявити тенденції в політиці розвитку менеджменту.

**Методологія.** Методологічною базою дослідження є сукупність загальних та спеціальних методів наукового пізнання. Серед них, використаними є методи типологічного групування, аналізу документів, ретроспекції та табличного відображення аналітичних даних, дедукції, порівняння, абстракції та самоспостереження. Вибірковість дослідження обумовлюється трьома географічними зонами – США, Японією та ЄС, які істотно відображають особливості регіональної складової в розвитку людських ресурсів. Типологія групування світових корпорацій та подальшого аналізу документів (щорічних звітів корпоративної соціальної відповідальності, корпоративного громадянства та сталого розвитку) визначається приналежністю до списку The Forbes 2000 і Fortune Global 500. Графічне зображення географічного сегмента в штатній політиці обраних світових корпорацій проводиться в ретроспекції з застосуванням дедукції та подальшого порівняння за регіонами. Загальні висновки та поєднання з навчальною складовою відбуваються на основі абстракції та самоспостереження.

**Результати дослідження.** За останні роки світові виробники були захоплені надмірним бізнес-потенціалом, представленим на виникаючих ринках. Так, агрегований ВВП найбільших 10 зростаючих економік становив в 2004 році близько 6 трлн дол США, що фактично дорівнювало поєднанню економік Німеччини та Японії [4]. При перерахунку за паритетом купівельної спроможності сума ВВП становила майже 18 трлн дол США, а це більше за ВВП США майже в 1,5 раза. Зростання в 2005 році реального ВВП Китаю було оцінено на рівні 9,9 %, Аргентини – на рівні 8,7 %, Індії – на рівні 7,6 %. Очікується, що до 2025 року зростання лише Китайської та Індійської економік сягне з 6 % до 20 % світового випуску. Як результат, багато японських компаній використовували кризову ситуацію як можливість наймати більше персоналу з метою розширення як на внутрішньому ринку

Японії (68,5 %), так і на зовнішніх ринках – в Китаї (33,9 %), Південно-Східній Азії/Океанії (26,5 %), Індії/Південній Азії (16,8 %) тощо [5].

Близько 60 % керівників виконавчої ланки вважають ключовим фактором успіху краще розуміння локального ринку [4]. Досягнення успіху на виникаючих ринках потребує від світових виробників переосмислення політики найму, розвитку, розміщення та поєднання кваліфікованих працівників. Тому, при призначеннях на посади міжнародного рівня світові компанії проводять передвід'їзні тренінги задля впевненості у відповідності кандидатів посаді – наявності адекватних умінь та знань, необхідних для ефективної роботи за кордоном: відчуття нової культури, навичок управління, відповідальності та розвитку підлеглих. Як бачимо, динаміка культури від ігнорування культурних розбіжностей сприяє їх визнанню і використанню.

Важливою складовою навчання персоналу в транснаціональних та трансглобальних об'єднаннях є поліпшення умінь працівників та зменшення розбіжностей між приймаючою та материнською компаніями. За даними Р. Танга [6, с. 347-348], програми передвід'їзного крос-культурного навчання, що використовуються американськими, японськими та європейськими компаніями, базуються на курсах з загальної інформації про країну (географії, клімату, домашнього побуту, шкільної системи, культурних інституцій та системи цінностей) задля запобігання емоційного стресу та непорозуміннь, на курсах з вивчення мови, на тренінгах спостереження й чутливості, на заняттях з зовнішнього вигляду, на проведенні неформальних бесід й перехресного збігу, на організації попередніх візитів, стажувань та інтерв'ю з (колишніми) експатріантами. За ступенем когнітивного залучення в навчальний процес кандидата на міжнародну посаду Дж. Блек та М. Менденхол [6, с. 348] вирізняють навчання сильної (60-180 годин – інтерактивні мовні тренінги, центри оцінювання, симуляції) й слабкої (4-20 годин – лекції, фільми, брифінги, книжки) жорсткості.

Гармонізація стилів менеджменту світових корпорацій сприяє переходу від етноцентричного до поліцентричного і геоцентричного штату. Зазначимо, що до списку найбільших та найвпливовіших компаній у світі The Forbes 2000, опублікованого у 2010 році [7], входять 536 американських, 270 японських та 433 європейських (ЄС27) організацій, що становить близько 62 % від його контенту (табл. 1).

Таблиця 1

Рейтинг провідних світових корпорацій в списку The Forbes 2000

| Країна | Кількість компаній | Компанія         | Рейтинг |
|--------|--------------------|------------------|---------|
| США    | 536                | GE               | 2       |
|        |                    | ExxonMobil       | 4       |
|        |                    | AT&T             | 13      |
| Японія | 270                | Toray Industries | 908     |
|        |                    | Hitachi          | 476     |

|                 |     |           |    |
|-----------------|-----|-----------|----|
| ЄС27            | 433 | Total     | 19 |
| у т. ч. Франція | 64  | EDF Group | 27 |

Разом з тим, до списку 500 провідних корпорацій – Fortune Global 500 [8] – входить 139 американських, 71 японська та 150 європейських (ЄС27) організацій, що становить 72 % від його контенту (табл. 2).

Таблиця 2

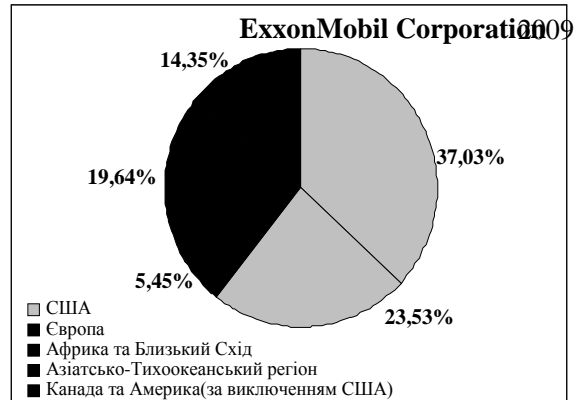
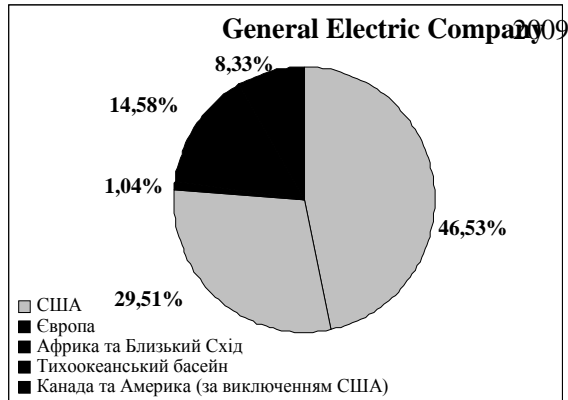
Рейтинг провідних світових корпорацій в списку Fortune Global 500

| Країна          | Кількість компаній | Компанія         | Рейтинг |
|-----------------|--------------------|------------------|---------|
| США             | 139                | ExxonMobil       | 3       |
|                 |                    | GE               | 13      |
|                 |                    | AT&T             | 21      |
| Японія          | 71                 | Toray Industries | –       |
|                 |                    | Hitachi          | 47      |
| ЄС27            | 150                | Total            | 14      |
| у т. ч. Франція | 39                 | EDF              | 52      |

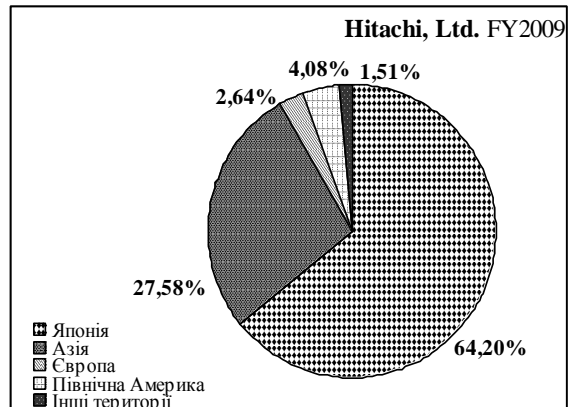
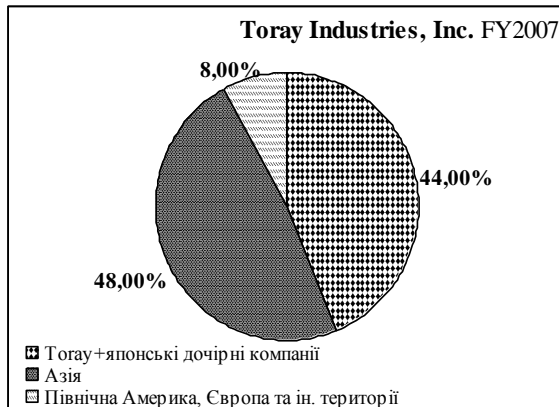
На думку авторів [3, 6], якщо регіоцентричну політику підтримують американські корпорації, етноцентрична політика є ближчою до японських корпорацій, то європейські корпорації є неоднозначними у своєму виборі – так, політику регіоцентризму поділяють корпорації Об'єднаного Королівства, а політику етноцентризму – корпорації Німеччини. Розглянемо детальніше зазначені підходи. За етноцентричного підходу передбачається направлення менеджерів-експатріантів до підрозділів в приймаючі країни задля трансферу культури материнської компанії та забезпечення відповідності фінансових процедур. При прийнятті поліцентричної політики у розвитку менеджменту, позиції головних фахівців надаються працівникам з національністю приймаючих країн, однак з обмеженнями по корпоративним штаб-квартирам. Подальша інтернаціоналізація компаній приводить до геоцентричної або регіоцентричної політики, що передбачає розвиток найкращого працівника відповідно до посади незалежно від його національності.

Проаналізуємо відкриту щорічну звітність (щорічні звіти та звіти корпоративної соціальної відповідальності) на виявлення штатної політики 6 світових корпорацій: по 2 корпорації на кожний географічний сегмент [9-14]. Результати показали, що американським корпораціям притаманна різноманітність як у регіональному представленні, так і в расовому (рисунк).

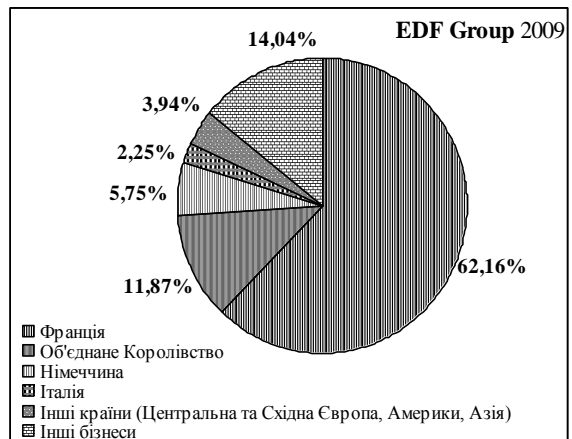
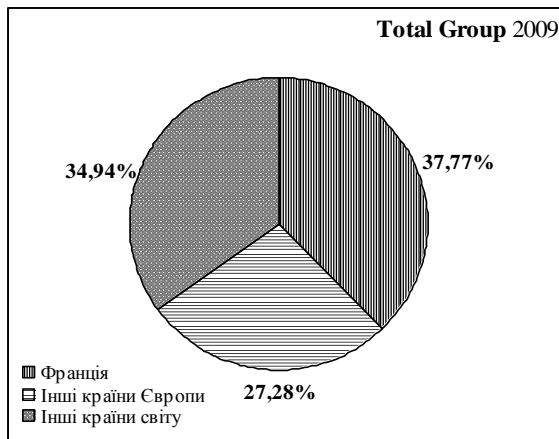
### Американські корпорації



### Японські корпорації



### Європейські корпорації



### Географічний сегмент в штатній політиці світових корпорацій

Якщо в 2006 році 48,59 % персоналу GE було в США, а 51,41 % – поза межами штатів, то в 2009 році це співвідношення було відповідно на рівні 46,53 % та 53,47 % з характерним зростанням (з 13,6 % в 2006 році до 15,3 % в 2009 році) кількості осіб, що займають керівні виконавчі посади, відсотка іспаномовних американців, афроамериканців та азіатів, уродженців Гаваїв й мешканців інших островів. 33 % осіб, що обіймають керівні виконавчі посади в ExxonMobil, є не американцями, а з серед понад 3200 нових працівників з

контингенту менеджерів та професіоналів станом за 2009 рік 63 % були винайняті за межами США. Кількість експатріантів в даній корпорації обмежувалася 3803 особами (4,7 %), з яких за регіонами походження до Північної Америки належать 1748 осіб, Європи – 1134 особи, Азіатсько-Тихоокеанського регіону – 633 особи, Латинської Америки – 158 осіб, Африки та Близького Сходу – 130 осіб. На противагу американським корпораціям, японські тяжіють до національних та азіатських ринків праці. Так, 44 % і 48 % персоналу Toyou Group в FY2007 та 64,2 % і 27,58 % персоналу Hitachi Group в FY2009 були регіонально представлені відповідно Японією та Азією. Більша частина персоналу європейських корпорацій є проєвропейською, однак з неоднозначністю щодо країни походження материнських компаній. Так, 62,16 % персоналу EDF Group працює у Франції, коли для Total Group цей показник перебував лише на рівні 37,77 %. Отже, результати дослідження свідчать про притаманність регіоцентричної політики при формуванні штату американськими корпораціями, з чим погоджуємося з Дж. Келлі та Дж. Шеном і Р. Дарбі. Щодо тяжіння японськими корпораціями до штатної етноцентричної політики, слід підкреслити їх орієнтири на виникаючі ринки азіатського регіону, як результат - появу ознак поліцентричної політики у деяких корпораціях. Уподобання європейських корпорацій є неоднозначними, навіть при ідентичності країни базування. Так, штатна політика французьких корпорацій варіює між етноцентричною та поліцентричною.

**Висновки.** Глобалізація істотно впливає на штатну політику світових корпорацій. Якщо раніше політика американських корпорацій визначалася як регіоцентрична, а японських – як етноцентрична, то зростання нових ринків почало привносити певні зрушення в політику японських корпорацій в бік поліцентризму. Так, бажання японців збільшувати інвестиції в набір та навчання людських ресурсів, в нові бізнеси, в дослідження та технології призводить до використання кризової ситуації як можливості наймати більше персоналу з метою розширення, зокрема на ринках Китаю, Індії, Південно-Східної Азії. Штатна політика європейських корпорацій трактується як неоднозначна. На прикладі французьких корпорацій виділені ознаки як етноцентризму, так і поліцентризму з тяжінням до європейського регіону.

Загальним для всіх корпорацій залишається положення, що змінний багатонаціональний контекст надає можливості функціонування менеджменту проактивно реагувати як задля поліпшення власного статусу, влади і впливу у випадку підготовки для заокеанських призначень або репатріації, спрощуючи комунікацію завдяки мережевим засобам, так і при ідентифікації пулу талантів та плануванні успішності, систем навчання й розвитку, оплати праці персоналу. При цьому корпоративний контроль виявляється важливим у досягненні стратегічного спрямування серед всіх підлеглих компаній.

Оскільки організаційна стратегія стає міжнародною надзвичайно швидкими темпами, швидше за впровадження та набагато швидше за розвиток міжнародних менеджерів, початкову стадію навчання (з акцентами на потребах в уміннях й навичках для міжнародної кар'єри, мотивації працювати за кордоном) має сенс проводити відразу після попереднього відбору кандидатів на можливість обіймання посад з міжнародними перспективами, тобто фактично з моменту зарахування в кадровий резерв з міжнародними перспективами. Другу стадію навчання (з акцентами на посиленні всіх потрібних компетенцій для обіймання міжнародної вакансії) на рівні сильної жорсткості з використанням коучингу й менторства, моделювання та симуляції доцільно проводити після відбору менеджерів й закріплення за міжнародними посадами. Третя стадія навчання має місце у разі відбору, призначення й затвердження кандидатів на конкретні посади в визначених країнах. Вона супроводжується формуванням специфічних умінь, наданням логістичної інформації, необхідних знань про особливості культури приймаючих країн, бізнес-практики й процедур, потрібних для таких призначень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що в статті знайшли подальший розвиток підходи до визначення штатної політики світових корпорацій. Зокрема, автором підтверджено твердження про підтримку американськими корпораціями політики регіоцентризму, спростовано виключність етноцентричної політики японських корпорацій та наголошено на появі ознак поліцентризму, зазначено про неоднозначність політики європейських корпорацій у випадку однакових країн базування (на прикладі французьких корпорацій), яка варіює між етноцентричною та поліцентричною. Також автор поєднує штатну політику з навчальною складовою та розвитком міжнародних менеджерів, пропонуючи 3 стадії навчання – початкову, орієнтуючу та передвід'їзну. На першій стадії навчання міжнародні менеджери мають отримувати загальну інформацію про особливості роботи за кордоном та побудови міжнародної кар'єри, на другій стадії – орієнтуватися на набутті потрібних компетенцій, пов'язаних з окресленими можливостями обіймання гіпотетичних міжнародних посад, на третій стадії – набувати знання та формувати специфічні уміння, пов'язані з конкретними призначеннями.

### **Література**

1. Training for success in emerging markets: innovative HR a key to unlocking Far East success // Strategic Direction. – 2007. – Vol. 23, № 9. – P. 36-38.
2. Cheah-Liaw G. The role of human resource management (HRM) in Australian-Malaysian joint ventures / G. Cheah-Liaw, S. Petzall, C. Selvarajah // J. of European Industrial Training. – 2003. – 27/5. – P. 244-262.

3. Kelly J. The role of personnel / HR function in multinational companies / J. Kelly // Employee relations. – 2001. – Vol. 23, № 6. – P. 536-557.
4. Innovation in emerging markets: strategies for achieving commercial success / D. Manufacturing. – Deloitte Touche Tohmatsu, 2006. – 28 p.
5. Kubo S. Opportunity amidst crisis: the chance to restructure global HRM strategy – building global human resource portfolios / S. Kubo // Global development for Japanese companies – NRI Knowledge Insight. – 2009. – March, Vol. 2. – p. 1-4.
6. Shen J. Training and management development in Chinese multinational enterprises / J. Shen, R. Darby // Employee Relations. – 2005. – Vol. 28, № 4. – P. 342-362.
7. The Forbes 2000 (on April 21, 2010) [Electronic resource]. - <http://www.forbes.com/lists/>.
8. Fortune Global 500 (on July 26, 2010) [Electronic resource]. - <http://money.cnn.com/magazines/fortune/rankings/>.
9. GE 2009 Citizenship Report: Renewing responsibilities [Text] // General Electric Company. – July, 2010. – 40 p.
10. 2009 Corporate Citizenship Report: Addressing the sustainability challenge // ExxonMobil Corporation, 2010. – 48 p.
11. Toray Group CSR Report 2008 (April 1, 2007–March 31, 2008) // Toray Industries Inc., December 2008. – 63 p.
12. Hitachi Group Corporate Sustainability Report 2010 (April 1, 2009–March 31, 2010) // Hitachi, Ltd., 2010. – 118 p.
13. Rapport Environnement et Société 2009 : Dix questions que vous nous posez // Total S.A., Mai 2010. – 76 p.
14. EDF Group Activity and Sustainable Development Report 2009 // EDF Group, April 2010. – 103 p.